



# GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

## Integrerad rapportering och drivkrafter bakom rapporteringsval

---

*En studie av två svenska klädföretag*

Kandidatuppsats i externredovisning  
Vårterminen 2014  
Handledare: Svetlana Sabelfeld

Författare: Linda Hansson  
Annie Åkesson

---

## Förord

---

Under de senaste tio veckorna har vi lyckats kombinera våra två intressen för redovisning och klädbranschen, då vi har fördjupat oss i ämnet integrerad rapportering. Detta har resulterat i ny intressant kunskap samt möjligheten att se insidan av två svenska klädföretag.

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter Fredrika Klarén på KappAhl och Peter Karlsson på MQ som har tagit sig tid för att bidra med givande information i denna studie. Slutligen vill vi tacka vår handledare Svetlana Sabelfeld för hennes stöd och vägledning, då hon under studiens gång gett oss feedback och uppmuntrade ord.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Göteborg, 11 juni 2014

---

Linda Hansson

---

Annie Åkesson

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Extern redovisning, Kandidatuppsats, HT 13**

**Titel:** Integrerad rapportering och drivkrafter bakom rapporteringsval

**Författare:** Linda Hansson och Annie Åkesson

**Handledare:** Svetlana Sabelfeld

**Bakgrund och problem:** I december 2013 introducerades det första ramverket för integrerad rapportering, vilket syftar till att hjälpa företag utveckla sin rapportering. Genom att använda ramverket kan företag uppnå en mer omfattande redovisning av sitt värdeskapande. Rapporten blir kortfattad och ämnar beskriva hur företag skapar värde på kort, medellång och lång sikt. Konceptet är en utveckling av hållbarhetsredovisning och ambitionen är att nå ökad hållbarhet. Sedan 90-talets skandaler inom klädbranschen har det arbetats mycket med socialt ansvar och miljöfrågor, vilket konsumenterna kan ta del av i klädföretagens rapporter. Dock sker det diskussioner kring om informationen kan bli mer omfattande och transparent.

**Syfte:** Studiens syfte är att ur ett företagsperspektiv undersöka om och till vilken utsträckning företag inom klädbranschen integrerar sina rapporter med utgångspunkt från ramverket om integrerad rapportering samt vilka drivkrafter som ligger bakom valet av rapportutformning.

**Metod:** För att möjliggöra studien har kvalitativa metoder använts. Vidare har en dokument- och en intervjustudie genomförts. Dokumentstudien genomfördes genom en utformad checklista som jämförs med innehållet i årsredovisningarna och ämnade undersöka hur integrerade rapporter klädföretagen KappAhl och MQ har. För att genomföra intervjustudien utfördes intervjuer med de båda företagen i syfte att utreda vilka drivkrafter som ligger bakom företagets rapporteringsval.

**Resultat och slutsatser:** Varken KappAhl eller MQ använder sig idag helt och hållet av integrerad rapportering och uppfyller därmed inte ramverket till hundra procent. KappAhl lyckas enligt författarnas bedömningar uppfylla ramverket tretton procent mer än MQ. De frågor som MQ besvarade, lyckades även KappAhl att besvara. KappAhl lyckades vidare besvara ytterligare en del. De delar som företagen misslyckades i att uppfylla handlar om kopplingen till värdeskapande och till företagets olika kapital. Båda företagen ser både fördelar och utmaningar med ramverket. Drivkrafter bakom företagets rapporteringsval tenderar att vara av samma typ, vilka främst består av att ta socialt ansvar och redovisa transparens mot bland annat kunder, medarbetare och fondförvaltare.

**Förslag till framtida forskning:** Förslag är att följa ett företag i övergångsprocessen till integrerad rapportering, att göra en liknande studie som denna när ramverket har funnits ett par år och etablerat sig på marknaden, samt att undersöka IIRC:s pilotprogram.

**Nyckelord:** Integrerad rapportering, hållbarhet, CSR, drivkrafter, klädbranschen.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	8
1.4 Disposition	9
<b>2. Referensram</b>	<b>10</b>
2.1 Institutionell teori	10
2.2 Legitimitetsteori	10
2.3 Intressentteori	11
2.4 Corporate Social Responsibility	11
2.5 Global Reporting Initiative	12
2.6 Integrerad rapportering	12
2.6.1 Ramverket Integrerad Rapportering <IR>	13
2.7 Tidigare studier om integrerad rapportering och vårt bidrag	16
<b>3. Metod</b>	<b>17</b>
3.1 Inledande undersökning	17
3.2 Urval av bransch och företag	17
3.3 Kvalitativ ansats	18
3.4 Dokumentstudie	18
3.4.1 Val av källor	18
3.4.2 Val av undersökningsmetod	19
3.4.3 Val av instrument	19
3.5 Intervjustudie	20
3.5.1 Val av respondenter	20
3.5.2 Intervjuguide	20
3.6 Validitet och Reliabilitet	20
<b>4. Empiri: Dokumentstudie</b>	<b>22</b>
4.1 KappAhl	22
4.1.1 Organizational Overview and External Environment	22
4.1.2 Governance	23
4.1.3 Business Model	23
4.1.4 Risks and Opportunities	24
4.1.5 Strategy and Resource Allocation	24
4.1.6 Performance	25
4.1.7 Outlook	25
4.1.8 Basis of Preparation and Presentation	26
4.1.9 Resultat	26
4.2 MQ	26
4.2.1 Organizational Overview and External Environment	26
4.2.2 Governance	27
4.2.3 Business Model	27
4.2.4 Risks and Opportunities	28
4.2.5 Strategy and Resource Allocation	29
4.2.6 Performance	29
4.2.7 Outlook	29
4.2.8 Basis of Preparation and Presentation	30
4.2.9 Resultat	30
<b>5. Empiri: Intervjustudie</b>	<b>31</b>
5.1 KappAhl	31
5.1.1 Drivkrafter och värde idag	31
5.1.2 Tankar om integrerad rapportering	31

5.1.3 Klädbranschen i framtiden .....	32
5.2 MQ .....	32
5.2.1 Drivkrafter och värde idag .....	32
5.2.2 Tankar om integrerad rapportering .....	33
5.2.3 Klädbranschen i framtiden .....	33
<b>6. Analys .....</b>	<b>35</b>
6.1 Dokumentstudien .....	35
6.2 Intervjustudien .....	36
6.3 Ramverket Integrerad Rapportering <IR> .....	37
<b>7. Slutsats och förslag till framtida forskning .....</b>	<b>39</b>
7.1 Slutsatser .....	39
7.2 Förslag till framtida forskning .....	40
<b>Källförteckning .....</b>	<b>41</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>45</b>

# 1. Inledning

---

*I första kapitlet beskrivs bakgrund till integrerad rapportering, vilket leder till studiens problemformuleringar och syfte. Kapitlet avslutas med en beskrivning av studiens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

När det kommer till klädproduktion går det inte att undvika de problem som uppstår. Negativa effekter på miljön och dåliga arbetsförhållanden är exempel på sådana problem, vilka har uppmärksammats sedan 90-talet. Det var nämligen under det decenniet som framför allt H&M, men även andra svenska klädföretag, hamnade i fokus sedan det kommit fram uppgifter om bland annat barnarbete och säkerhetsbrister där tillverkningen av deras kläder skedde. Detta resulterade i en vändpunkt och i slutet av 90-talet reagerade flertalet klädföretag genom att utforma dokument som innehöll riktlinjer och krav. Idag har därmed många klädföretag arbetat med socialt ansvar sedan en längre tid, vilket konsumenterna och andra intressenter kan ta del av genom företagens rapporter (Fair Trade Center, 2010). Konsumenternas kunskap och medvetenhet om skadliga utsläpp och kläders hälsoeffekter utvecklas ständigt, vilket gör att företags arbete och redovisning av detta blir desto viktigare (Eryuruk, 2012).

Hållbar utveckling är en bakomliggande orsak till hållbarhetsredovisning, vilket är ett begrepp som har funnits sedan i början av 1980-talet men på grund av globaliseringen är det idag ytterst aktuellt. Utvecklingen innebär att "tillfredsställa dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (FN, 2012). Organisationer runt om i världen är en stor del av detta genom sin påverkan på samhället. I samband med detta har det skapats ett tryck på organisationer att ha ett socialt ansvar, vilket innebär att respektera miljöstandarder, mänskliga rättigheter och arbetsrättsprinciper (Svenskt Näringsliv).

Trycket på organisationer att ta ett socialt ansvar kommer från kunder, aktieägare, journalister och andra intressenter, som ständigt granskar företagen. Corporate Social Responsibility (CSR) har därför blivit en del av den vardagliga verksamheten och intressenterna förväntar sig att företag idag rapporterar sitt hållbarhetsarbete (Isaksson & Steimle, 2009).

Som en konsekvens av detta tryck har företag i många år i samband med sin årsredovisning även presenterat en separat hållbarhetsredovisning, vilken syftar till att presentera företagets ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan. I redovisningen gör företag en koppling mellan sin strategi och sitt engagemang för en hållbar utveckling. Det handlar således om att ta ansvar gentemot både interna och externa intressenter, vilket ska ge en rättvisande bild av organisationens hållbarhetsresultat (GRI, 2006).

Antalet globala företag som arbetar med hållbarhet och hållbarhetsredovisar har ökat signifikant. Enligt en undersökning som bland annat omfattar världens 250 största företag av KPMG var det 95 procent som hållbarhetsredovisade 2011, jämfört med 83 procent år 2008 och 25 procent 1999 (KPMG, 2011). Denna ökning kan även påvisas genom en studie som

visar att vissa externaliteter har haft betydelse för hållbarhetsredovisning. Mänskliga rättigheter, i form av barnarbete, och miljöutsläpp är exempel på sådana externaliteter (Kolk, 2003). Om företag hanterar ovanstående externaliteter kan de skydda sig mot negativ uppmärksamhet från media och försämrade kundkrets. Detta leder i sin tur till en förbättring av företagets rykte och konkurrensfördelar. Misslyckas företag med detta kan det få motsatt effekt (Hoejmose, Roehrich & Grosvold, 2014).

Trots den påvisade ökningen av hållbarhetsredovisning bland företag anses det ännu inte finnas någon adekvat standardisering (Deloitte, 2011). Global Reporting Initiative (GRI) är en ledande organisation inom hållbar utveckling som idag är det mest tillämpliga redovisningsramverket, vilket tillhandahåller vägledning och stöd för dess användare (Isaksson & Steimle, 2009).

Integrerad rapportering är ett koncept för de företag som vill ta ytterligare ett steg mot hållbarhetsredovisning, vilket beskriver hur företag skapar värde över tid. En betydande utgångspunkt är att företag ska ge ut information om de värdedrivare som är mest betydelsefulla; därmed behöver det inte nödvändigtvis vara de finansiella faktorerna, utan även de icke-finansiella som resulterar i värde (Roth, 2014). Denna typ av rapportering är en utveckling av hållbarhetsredovisning, då företag har tagit ett steg längre, vilket kortfattat innebär att företag i sin årsredovisning även redovisar sitt hållbarhetsarbete (FAR, 2013a).

Integrerad rapportering kan innebära ett flertal fördelar för både en organisation och dess aktieägare, då detta kan resultera i en ökad tydlighet om ett företags relationer och åtaganden samt en minskad risk (Eccles & Krzus, 2010).

För de företag som använder sig av integrerad rapportering förekommer ett ramverk. En organisation som arbetar för detta är "The International Integrated Reporting Council" (IIRC), vilket är en global sammanslutning av bland annat investerare, tillsynsmyndigheter, normgivare och företag (IIRC, 2014a). IIRC har utarbetat ett ramverk som syftar till att underlätta för användaren att förstå den finansiella rapporteringen sammankopplad med den icke-finansiella rapporteringen. En struktur eftersträvas i rapporteringen, som leder till en bättre kommunikation om vad företaget faktiskt gör. IIRC vill således vara ett stöd i hur företag kan beskriva konsekvenser för sitt handlande (FAR, 2013a), vilket ska leda till att öka användbarheten av redovisningen samt förtroendet hos bland annat investerare (PwC, 2013).

## 1.2 Problemdiskussion

Svensk lag kräver att en årsredovisning ska innehålla en balansräkning, en resultaträkning, noter samt en förvaltningsberättelse. En finansieringsanalys ska även ingå för större företag (ÅRL 1995:1554). Sedan 2008 är det obligatoriskt för statligt ägda företag i Sverige att redovisa en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer (Borglund, Frostenson & Windell, 2010). För privatägda företag är detta dock en valbarhet, vilket innebär att det är frivilligt om företag vill presentera en hållbarhetsredovisning eller inte.

Organisationers ekonomiska, sociala och miljömässiga influenser, det vill säga den icke-finansiella informationen, har blivit alltmer viktig i redovisningssammanhang. Sättet företag

väljer att redovisa denna typ av information kan skilja sig, då de antingen kan göra detta separat eller i en integrerad rapport. Integrerad rapportering kan i många fall resultera i en mer omfattande bild, som i sin tur kan leda till att förtroendet för rapportering stärks (PwC, 2013). Vidare syftar denna typ av rapportering till att presentera en bättre bild av hållbarhetsarbetet som företaget utför (FAR, 2013a). Det har diskuterats om dagens rapporter är för långa och om de behöver begränsas avseende onödig information och istället lyfta fram värdeskapandet i företaget (FAR, 2013b).

Trenden av integrerad rapportering riskerar att gå långsammare än vad förespråkarna önskar, men enligt Veckans Affärer (2014) visar en lägesgranskning att en ny redovisningsstandard tar form framför allt bland storföretag.

Eftersom hållbarhetsarbetet inom företag är så viktigt idag och företags intressenter räknar med och till och med kräver att företag arbetar med hållbarhet samt rapporterar detta, är det därmed betydelsefullt att hitta en acceptabel strategi för detta (Isaksson & Steimle, 2009). En sådan strategi skulle kunna vara integrerad rapportering.

1990-talet präglades av skandaler i klädbranschen och trots att förbättring har skett finns det fortfarande problem inom branschen. Otillräckliga löner, farlig arbetsmiljö och maktlöshet är exempel på några av de vanligaste problemen (Fair Trade Center, 2013). Konsumenter kan idag till viss del ta del av klädföretagens CSR- och miljöarbete i deras hållbarhetsredovisningar, men det finns diskussioner kring om denna information kan bli mer omfattande och/eller lättillgänglig. Vidare diskuteras om många klädföretag kan göra förbättringar avseende transparens (Fair Trade Center, 2010).

Utifrån ovanstående bakgrund och problemdiskussion ämnar vi vidare undersöka hur integrerade företags rapporter är inom klädindustrin samt vad som krävs för företagen i fråga för att kunna uppfylla ramverket om integrerad rapportering. Försättningsvis har vi för avsikt att utreda vilka möjliga drivkrafter som ligger bakom valen av redovisningens utformning.

Våra huvudsakliga forskningsfrågor är därmed:

- Hur integrerade är rapporterna hos svenska företag inom klädbranschen?
- Vilka drivkrafter ligger bakom företags rapporteringsval?

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka om och till vilken utsträckning företag inom klädbranschen integrerar sina rapporter med utgångspunkt från ramverket om integrerad rapportering. Vidare ämnar vi utreda vad som krävs av företagen för att uppfylla ramverket samt vilka drivkrafter som ligger bakom valet av utformningen av rapporterna. Slutligen är vår ambition att undersöka problemet ur ett företagsperspektiv snarare än ett användarperspektiv.



## **1.4 Disposition**

Efter inledningen kommer kapitel två presentera de teorier som syftar till att ligga till grund för vår analys. I kapitel 3 diskuteras metodval för studien. Vidare följer studiens empiriska resultat uppdelat i en dokument- och intervjustudie i kapitel 4 och 5. Kapitel 6 består av en analys som baseras på teorierna som presenterades i kapitel 2. Avslutningsvis presenteras slutsatsen av vår forskning i kapitel 7 tillsammans med förslag för framtida forskning.

## 2. Referensram

---

*I följande kapitel etableras studiens teoretiska referensram. Samtliga delar kommer i analysen länkas till studiens resultat.*

---

### 2.1 Institutionell teori

Institutionell teori svarar på frågan: varför tenderar organisationer att likna varandra (Meyer & Rowan, 1977)? Vidare klarlägger teorin hur en organisations handlingar följer det som tas för givet, hur omgivningen påverkar organisationer samt hur en organisation inte väljer ett rationellt sätt att handla utan istället efterföljer regler, både formella och informella. Således utgör institutionell teori ett alternativ till antagandet om att organisationen agerar rationellt (Eriksson-Zetterquist, 2009). Snarare är det andra faktorer som har inverkan på organisationers utveckling och deras tendens att likna varandra (Meyer & Rowan, 1977).

Nyinstitutionell teori dök upp senare med ett mål om att undvika kritiken som den tidigare institutionalismen fick om att vara för abstrakt och skildrande. Teorins fokus ligger kring branschens gemensamma strukturer och processer och mer specifikt varför organisationer tenderar att uppvisa en påfallande homogenitet, framför allt organisationer inom samma bransch (Eriksson-Zetterquist, 2009).

DiMaggio och Powell (1983) benämner fallet när organisationer inom samma bransch tenderar att likna varandra som isomorfism. De menar att av olika anledningar har organisationer en benägenhet att använda sig av liknande principer och arbetssätt när de befinner sig i samma bransch.

På grund av att studien undersöker två företag som befinner sig i samma bransch finns anledning att tro att isomorfism kan existera i företagets rapportstruktur. Vid utformandet av rapporter där reglering inte finns samt vid en övergångsprocess till ett nytt ramverk kan nämligen tydliga drag av isomorfism framträda.

### 2.2 Legitimitetsteori

Legitimitetsteorin hävdar att företag ständigt arbetar för att dess verksamhet uppfattas som legitimt av samhället, vilket innebär att företaget ska svara på de förväntningar som ställs av utomstående parter. Samhällets åsikter och normer är inte något som ligger fast, utan snarare något som ändras över tid. Därmed blir det viktigt för företag att följa utvecklingen angående detta och de behöver även redogöra för vilka förändringar som görs. Denna process som syftar till att bibehålla kongruensen mellan samhällets förväntningar och företagets prestationer kallas alltså för ett företags legitimitet (Deegan & Unerman, 2006).

Genom företagets årsredovisningar kan de visa sin legitimitet, menar Lindblom (1994). Vidare hävdas att företag i sina rapporter kan påvisa sina styrkor, till exempel initiativ om

miljö och säkerhet. En studie av Beuren och Boff (2011) beskriver att företag är under ständig press att redovisa sitt miljö- och sociala arbete. Resultatet visar att företag kan genom att redovisa detta arbete, skapa och behålla legitimitet.

Varför företag väljer att redovisa sitt hållbarhetsarbete kan många gånger bero på att de vill visa samhället vad de gör och på så vis legitimera sig. Då studien fokuserar på rapportering av icke-finansiella faktorer samt drivkrafter bakom rapporteringen blir denna teori relevant för studien.

## **2.3 Intressentteori**

Legitimitetsteorin och intressentteorin har vissa likheter, men en väsentlig skillnad är att i legitimitetsteorin är det samhället som helhet som har förväntningar på företagen och i intressentteorin handlar det om specifika intressenters förväntningar (Deegan & Unerman, 2006), då intressen och perspektiv varierar beroende på typ av intressent (Gray, Owen & Adams, 1996).

Intressenter kan delas upp i dels primära, dels sekundära. De primära intressenterna kan bland annat bestå utav investerare, konsumenter och medarbetare, vilka är vitala för ett företags överlevnad. Företaget är däremot inte beroende av de sekundära intressenterna, då dessa inte delaktiga i verksamheten. Media och andra intressegrupper är exempel på sekundära intressenter (Clarkson, 1995).

Då den sista forskningsfrågan i denna studie syftar till vilka drivkrafter som ligger bakom rapporteringsvalen, där intressenter kan vara av väsentlig betydelse är denna teori relevant. Liksom Deegan och Unerman (2006) menar, har intressent- och legitimitetsteorin gemensamma attribut, vilket gör att det blir intressant att ha med de båda teorierna i studien.

## **2.4 Corporate Social Responsibility**

Europeiska kommissionen (2011) definierar Corporate Social Responsibility (CSR) som "the responsibility of enterprises for their impacts on society". Detta skulle kunna översättas som företagets ansvar för dess påverkan på samhället. Dock råder det en debatt kring definitionen, då man menar att det inte finns någon exakt definition som bäst beskriver fenomenet. Något man däremot är överens om är att viljan finns att göra något, problemet ligger bara kring vad (Isaksson & Steimle, 2009).

CSR kan sägas vila på tre huvudsakliga grunder som kallas "Tripple Bottom Line", vilket består av social utveckling, miljöarbete och ekonomisk tillväxt, som förklaras nedan (Slaper & Hall, 2011).

- Social utveckling: I denna del är företagets anställda fokus och viktiga indikatorer är bland annat jämställdhet och utbildning.

- Miljöarbete: Miljödelen innebär framför allt företagets inverkan på miljön och samhället. Det handlar således om till exempel företagets utsläpp, användningen av naturresurser samt hanteringen av gifter.
- Ekonomisk tillväxt: Exempel på indikatorer i den ekonomiska delen är fördelningen av kassaflöden inom företag samt vinstutdelning bland intressenterna.

CSR har blivit något som idag förväntas från kunder och andra intressenter och har därmed blivit en del av organisationers vardagliga verksamhet (Isaksson & Steimle, 2009). Med anledning av att studien fokuserar på rapporter där ”Tripple Bottom Line” behandlas på olika sätt samt att integrerad rapportering delvis tar upp företagets ansvar gentemot samhället, blir CSR relevant att ta upp i studien.

## 2.5 Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI) bildades 1997 och är idag inom hållbarhetsområdet en ledande organisation, som strävar efter en hållbar global ekonomi där organisationer på ett ansvarsfullt sätt hanterar sin ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan. Genom att förse organisationer med vägledning och stöd vill GRI att hållbarhetsredovisning ska bli standard (Isaksson & Steimle, 2009). Sedan 2008 är det obligatoriskt för statligt ägda företag i Sverige att redovisa en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer (Regeringskansliet, 2010).

Fokus för GRI är hur en organisation fullgör sin redovisningsskyldighet till samtliga av dess intressenter. En organisation gör detta genom att offentliggöra icke-finansiella resultat av ekonomiska, sociala och miljömässiga effekter och risker. Användningen av GRI:s riktlinjer främjar hållbarhetsredovisning och syftar till att lyfta hållbarhetsredovisning till samma nivåer som förväntas av den finansiella rapporteringen angående trovärdighet, noggrannhet, jämförbarhet och verifierbarhet (Gordon, 2004).

Riktlinjerna som GRI har tagit fram består av detaljerade redovisningsprinciper, vägledning för redovisning samt standardupplysningar. Redovisningsprincipernas syfte är att definiera innehållet av redovisningen och säkerställa att informationen är utav kvalitet. Vidare finns det vägledning för de mer tekniska delarna i redovisningen. Slutligen består även riktlinjerna av standardupplysningar som inkluderar upplysningskrav och resultatindikatorer (GRI, 2006).

Då GRI är ett väletablerat ramverk bland företag idag och kan tänkas vara det tidigare steget innan integrerad rapportering är det relevant att ta upp detta i referensramen. Vidare ämnar intervjustudien undersöka eventuella tankar och drivkrafter bakom användningen av GRI.

## 2.6 Integrerad rapportering

Integrerad rapportering är vårt huvudsakliga fokus i uppsatsen, då våra problemformuleringar och syfte kretsar kring detta. Därmed är det en självklarhet att detta är ett stort avsnitt i vår

referensram, då information krävs dels för att kunna göra kvalificerade bedömningar i dokumentstudien, dels för att kunna analysera resultaten.

Under flera år har icke-finansiell information varit omdiskuterat huruvida det ska inkluderas i företagens finansiella rapporter, så kallad integrerad rapportering. Den ökade uppmärksamheten är en följd av den växande insikten om vilka faktorer som är väsentliga för företagens framgång eller misslyckande. De senaste åren har en grupp bestående av ledare från bland annat företags-, investerings-, redovisnings-, och normgivningsområdet arbetat hårt för att ta fram ett ramverk gällande integrerad rapportering, då det i praktiken är svårt för företag att integrera sina rapporter (Soyka, 2013).

I december 2013 publicerade det globala förbundet ”The International Integrated Reporting Council” (IIRC) ramverket Integrated Reporting <IR>. Syftet med ramverket är att företag ska informera om alla typer av aspekter som påverkar verksamheten samt att detta ska bäddas in i det vanliga arbetet. IIRC är överens om att nästa fas i utvecklingen av företags rapportering är kommunikationen om värdeskapande och de ser att integrerat tänkande är en del av den naturliga verksamheten i framtiden, med stöd av <IR> som rapporteringsnorm (IIRC, 2014b).

Integrerad rapportering innebär att man således förenar verksamhetens mest betydelsefulla delar i en gemensam rapport. Det vill säga att de delar företag idag redovisar i separata rapporter, årsredovisning och hållbarhetsredovisning, inte skiljs åt. Viktigast i en integrerad rapport är att anslutningen mellan verksamhetens olika delar visas samt en redogörelse hur företagets potential att generera och bevara värde på kort, medellång och lång sikt påverkas av berörda element (Roth, 2014).

### **2.6.1 Ramverket Integrerad Rapportering <IR>**

Ramverket som IIRC tagit fram syftar till att skapa vägledande principer och förklara de mest väsentliga innehållselement som en integrerad rapport bör innehålla. Det integrerade ramverket är således principbaserat snarare än detaljerat och normativt. Ramverket är i första hand utformat för privata vinstföretag, men kan även nyttjas av statliga icke-vinstdrivande företag (IIRC, 2014c).

Ett företags framgång och värdeskapande beror på olika former av så kallade ”capitals” (vidare används ordet kapital vid referering av capitals). IIRC tar upp sex stycken kapital: *financial, manufactured, intellectual, human, social and relationship* samt *natural*. Det är inte meningen att dessa sex kapital är ett krav för en integrerad rapport, utan ska ses mer som ett riktmärke åt företag för att säkerställa att alla viktiga resurser tas med (Roth, 2014).

För att uppfylla ramverket för integrerad rapportering måste åtta stycken frågor besvaras som behandlar olika element i verksamheten, så kallade ”Content Elements”. Varför elementen är ställda i form av frågor beror på de individuella förhållanden som varje företag innehar. För att kunna göra kvalificerade bedömningar om vilken information som ska rapporteras samt på vilket sätt detta ska göras, tillhandahålls vägledande principer. De åtta elementen som nämns

nedan är länkade till varandra och kan inte ömsesidigt uteslutas. Tanken med dessa är att ge en heltäckande, enhetlig ram. Vidare förklaras att det är bara genom att sammankoppla dessa element över tid som företaget kan få fram sin unika värdeskapande resa (IIRC, 2014c). Nedan följer de åtta delar med tillhörande frågor, som är ställda på engelska på grund av ramverkets ursprungliga språk, samt den vägledning företag kan ta del av för att kunna svara på frågan. Ramverket förtydligar att de exemplen givna i vägledningen endast är förslag.

A. *Organizational overview and external environment:* What does the organization do and what are the circumstances under which it operates?

Företaget kan skriva om sin affärsidé och vision samt förse information om bland annat ledningsstruktur, konkurrenssituation, marknadsposition och värdekedjan. Vidare kan viktig kvantitativ information tillhandahållas, till exempel om antalet medarbetare och antalet länder som företaget är verksamt i. Företaget kan även ge information om den externa miljön, såsom marknadskrafter, styrkor och svagheter hos konkurrenterna och efterfrågan hos konsumenterna. Slutligen kan teknologiska förändringar, demografiska förändringar samt miljöbetingade utmaningar skrivas om.

B. *Governance:* How does the organization's governance structure support its ability to create value in the short, medium and long term?

Företaget kan presentera kunskapen och mångfalden hos styrelsen, exempelvis bakgrund, kön, utbildning och erfarenhet. Vidare kan eventuella beslut och specifika processer beskrivas samt hur dessa har påverkat strategiska beslut av organisationen. Till sist kan styrelsens ansvar att främja innovation beskrivas. Samtliga förslag ska vara länkade till möjligheten att skapa värde.

C. *Business model:* What is the organization's business model?

Företaget kan beskriva hur ombildningen av sin input genom affärshändelser sker till output och resultat som syftar till att uppfylla organisationens mål och värdeskapande över tid. Inputs i en integrerad rapport består av de viktigaste delarna som differentierar företaget och/eller något som företaget är beroende av. Affärshändelser kan vara produktdifferentiering, marknadssegmentering, distributionskanaler och marknadsföring. Exempel på outputs är företagets nyckelprodukter och -tjänster men även biprodukter och outputs i form av avfall. Slutligen kan resultat vara både interna och externa, såsom vinst och kassaflöde samt kundnöjdhet och sociala- och miljömässiga effekter. Vidare ges förslag på hur företag kan förstärka effektiviteten och läsbarheten av affärsmodellen, till exempel genom diagram och bilder.

D. *Risks and opportunities:* What are the specific risks and opportunities that affect the organization's ability to create value over the short, medium and long term, and how is the organization dealing with them?

Företaget kan tillhandahålla identifieringen av risker och möjligheter som är specifika för organisationen, vilket kan inkludera interna, externa eller en mix av de båda. Information om vilken sannolikhet företaget anser att de identifierade riskerna och möjligheterna har att uppkomma samt vilka möjliga effekter det kan medföra bör delges. Vidare kan företaget beskriva hur företaget hanterar riskerna och hur det skapar värde genom möjligheterna.

E. *Strategy and resource allocation*: Where does the organization want to go and how does it intend to get there?

Företaget kan identifiera dess strategiska mål över olika tidsperioder och de strategier som används eller som planeras att komma till användning för att uppnå de strategiska målen. Försättningsvis kan en beskrivning av resursallokeringen som krävs för att implementera strategin samt hur företaget planerar att mäta prestationer och resultat tillhandahållas. Vad som differentierar organisationen som resulterar i konkurrensfördelar och tillåter organisationen att skapa värde är information som också kan föras av företaget.

F. *Performance*: To what extent has the organization achieved its strategic objectives for the period and what are its outcomes in terms of effects on the capitals?

Företaget kan tillhandahålla kvalitativ och kvantitativ information om prestation, vilket kan inkludera kvantitativa indikatorer avseende mål, risker och möjligheter samt en förklaring om deras betydelse och vilka metoder som används för att utarbeta dem. Vidare kan kopplingen mellan förgången och nuvarande prestation göras. Slutligen kan företaget beskriva effekten på kapitalen längs med värdekedjan.

G. *Outlook*: What challenges and uncertainties is the organization likely to encounter in pursuing its strategy, and what are the potential implications for its business model and future performance?

Företaget kan ge information om förväntade förändringar över tid och beskriva eventuella analyser om företagets förväntningar om den externa omgivningen samt hur dessa kan komma att påverka företaget. Försättningsvis kan företaget beskriva hur det är utrustat för att svara på kritiska utmaningar och ovisshet som kan uppkomma.

H. *Basis of presentation*: How does the organization determine what matter to include in the integrated report and how are such matters quantified or evaluated?

Företaget kan utföra en sammanfattning av dess process om fastställandet av integrerad rapportering, en beskrivning av rapportbegränsningar och hur dessa har bestämts. Slutligen en sammanfattning av relevanta ramverk och metoder som har använts för att kvantifiera eller bedöma väsentliga frågor kan företag ge information om.

## 2.7 Tidigare studier om integrerad rapportering och vårt bidrag

Integrerad rapportering är ett koncept som kan spåras decennier bakåt. Redan 1993 släppte exempelvis Lars-Olle Larsson boken ”Totalinformation – en modell”, vilken handlar om integrerad rapportering. Dock fick inte boken det genomslag som Larsson önskade (Veckans Affärer, 2014). Det är först på senare år som ämnet har uppmärksamats och utvecklats till en trend. 2010 präglades av nya böcker och rapporter som diskuterar integrerad rapportering. ”One report” släpptes detta år och är skriven av Eccles och Krzus (2010) och innehåller argument, diskussioner och exempel på integrerad rapportering. Vidare publicerades e-boken ”Landscape of integrated reporting” samma år (Cheng, 2010) i vilken olika perspektiv av integrerad rapportering presenteras i form av diverse artiklar. Indra Abeysekera (2013) publicerade den första vetenskapliga rapporten med en sammanhängande mall för integrerad rapportering, vilken innehåller förslag och exempel på hur organisationer kan integrera sina rapporter. Försättningsvis har bland andra PwC och FAR fört diskussioner kring konceptets möjligheter, utmaningar samt för- och nackdelar.

Med anledning av att IIRC:s ramverk om integrerad rapportering publicerades först i december 2013 finns det idag begränsat med forskning kring detta. Vidare är kunskapen och medvetenheten hos svenska klädföretag limiterad. Därmed är vårt bidrag genom denna studie att uppmärksamma ramverket och påvisa möjligheter och utmaningar som klädbranschen har framför sig.



### 3. Metod

---

*Metodkapitlet beskriver studiens inledande undersökning, urval av bransch och företag samt kvalitativa ansats. Vidare sker en redogörelse av studiens dokument- och intervjustudie. Kapitlet avslutas med en diskussion av validiteten och reliabiliteten hos studien.*

---

#### 3.1 Inledande undersökning

Hur företag väljer att rapportera sitt hållbarhetsarbete har varit ett intresse hos båda författarna sedan tidigare, varför företags rapporter och granskning av dessa med hjälp av en dokumentstudie och intervjustudie är fokus i studien. För att hitta en teoretisk ingång har potentiella ämnen diskuterats samt sökning och insamling av information från olika databaser berörande olika ämnen har skett. Genom denna inledande undersökning har mer kunskap om det aktuella ämnet integrerad rapportering erhållits. Då ett nytt ramverk för integrerad rapportering publicerats finns det möjlighet att bidra med ny forskning.

Vetenskapliga artiklar, kurslitteratur och andra relevanta böcker har varit de huvudsakliga litteraturvalen under uppsatsens gång. Andra skrifter såsom populärvetenskapliga artiklar från ekonomiska tidskrifter har också varit till användning. För att nå denna litteratur har främst användning av databaserna Business Source Premium, Emerald, Science Direct, Web of Science samt Google Scholar skett. Genom specifika sökord ges möjligheten att begränsa sökningen för att bli mer relevant till ämnet. Exempel på dessa sökord är "integrerad rapportering", "hållbarhetsredovisning", "CSR" och "clothing industry".

#### 3.2 Urval av bransch och företag

Som ett resultat av den ökade miljömedvetenhet hos konsumenter i klädbranschen, som förekommer runt om i världen, blir klädföretags rapportering allt viktigare (Eryuruk, 2012). Med anledning av detta gjordes valet av bransch, för att vidare undersöka till vilken grad företag inom denna bransch integrerar sina rapporter.

Inför valet av vilka företag som skulle stå i fokus under arbetets gång ställde vi upp ett antal kriterier som måste mötas. Kriterierna var följande:

- Företagen ska befinna sig i klädbranschen
- Företagen ska vara börsnoterade företag
- Företagen ska rapportera sitt hållbarhetsarbete antingen i en separat hållbarhetsredovisning eller integrerat i årsredovisningen.

Varför kriteriet om att företagen ska vara börsnoterade valdes har att göra med att kravet på informationsskyldighet är större vid börsnoterade företag (Finansinspektionen), vilket anses underlätta studien. Utöver en årsredovisning ska företagen även presentera en separat

hållbarhetsredovisning eller integrera hållbarhetsarbetet i årsredovisningen. Detta med anledning av studiens frågeformuleringar och syfte.

Två företag som möter samtliga kriterier är företagen Kappahl och MQ. Både Kappahl och MQ är svenska företag noterade på NASDAQ OMX och befinner sig i klädbranschen. Vidare presenteras en hållbarhetsredovisning utöver en årsredovisning.

### **3.3 Kvalitativ ansats**

Vid forskning kan kvantitativa eller kvalitativa metoder användas, eller en kombination av båda metoderna, vilka bildar olika strategier för forskning. Kvalitativ forskning som forskningsstrategi betonar ord snarare än kvantifiering av insamling och analys av data, och har ett induktivt synsätt på relationen mellan teori och praktisk forskning, vilket innebär att mer vikt läggs på teorigenerering. Fortsättningsvis föredrar kvalitativ forskning hur individer uppfattar sin sociala verklighet och hur denna tolkas (Bryman & Bell, 2013).

Holme och Solvang (1997) påstår att valet av metod påverkas av forskarens frågeställningar. Då den första frågeställningen i denna studie handlar om hur integrerade företags rapporter är, vilket kräver bedömningar från författarnas sida, bör kvalitativa metoder användas. Vidare krävs även kvalitativa metoder för att besvara studiens sista frågeställning, då frågan besvaras med hjälp av intervjuer med företagen. Följaktligen bidrar den kvalitativa forskningen dels med insamling och analys av företagens årsredovisningar, dels med en djupare förståelse för vad som driver företagen i utformandet av rapport genom intervjuer. Därmed har en kvalitativ dokumentstudie och en kvalitativ intervjustudie utförts som ämnar besvara samtliga huvudfrågor.

### **3.4 Dokumentstudie**

Dokumentstudien består av valet av källor, metod och instrument som samtliga syftar till att besvara uppsatsens första frågeställning.

#### **3.4.1 Val av källor**

I dokumentstudien består det insamlade data av sekundärdata, vilket är data som redan samlats in och som ofta består av till exempel statistik och dokument (Arbnor & Bjerke, 1997). De källor som studerats för att erhålla sekundärdata är företagens årsredovisningar. Den valda tidsramen för dokumenten är 2012/2013, då en längre tidsperiod inte är relevant på grund av att ramverket om integrerad rapportering introducerades i december 2013. Detta ramverk har vi också använt oss av, vilket också är sekundärdata. Ramverket är skrivet på engelska och författarna har valt att inte översätta de ställda frågorna som ramverket förväntar sig företagen att besvara.

### 3.4.2 Val av undersökningsmetod

En vanlig undersökningsmetod vid studerandet av dokument är innehållsanalys (*eng. content analysis*) som innebär att nedbrytning av en text sker i olika delar för att sedan kategorisera och koda data, vilket gör den lättare att analysera. Det är viktigt att en innehållsanalys bland annat är objektiv, trovärdig och giltig (Baxter, 2009). Vid användning av innehållsanalys finns det alltid en risk för forskarpartiskhet. För att undvika detta och öka graden av objektivitet i analysen kan en ytterligare forskare (eller fler) användas som undersöker data. Innehållsanalysen anses giltig om forskarna är överens över 80 procent (Twycross & Shields, 2008).

Krippendorff (1980) menar att en innehållsanalys kan delas upp i sju olika steg. Inledningsvis formuleras en forskningsfråga som de resterande stegen ska baseras på. De övriga sex stegen är det önskade urvalet, val av enheter, utvecklandet av kategorier, kodning av datan och slutligen tolkning och analys. Vidare kan en innehållsanalys göras både manuellt eller med hjälp av ett datapaket (Twycross & Shields, 2008).

Innehållsanalysen ämnar besvara studiens två första frågeformuleringar. För att få en så objektiv syn som möjligt på rapporternas data delas undersökningsprocessen upp i två steg. Först undersöks rapporterna individuellt av båda författarna vid två separata tillfällen. Därefter jämförs de individuella resultaten och överläggning sker gemensamt. Vid eventuella avvikelser hålls diskussioner och även vid behov sker ytterligare granskning av rapporterna för att komma fram till ett gemensamt resultat. Rapporterna granskas manuellt då tillgång till avancerade dataprogram för innehållsanalys saknas.

Undersökningsprocessen utgår ifrån de åtta frågor som presenteras i referensramen. Dessa åtta frågor är tillsammans med förenklad vägledning uppställda i en egen checklista. Checklistan är utformad från ramverket om integrerad rapportering och baseras därmed på frågorna och den vägledning som ges. Vid undersökningen av årsredovisningarna har checklistan använts för att utreda vilka frågor som besvaras utav företagen.

### 3.4.3 Val av instrument

Utifrån ramverket om integrerad rapportering har, som nämns ovanstående, en checklista utformats. Checklistan är uppställd i form av åtta frågor med vägledning. För att besvara en fråga krävs att samtliga delar i vägledningen är uppfyllda. Kryss innebär att delarna i vägledningen är uppfyllda. Blankt innebär att företagen inte lyckats uppfylla delarna.

### 3.5 Intervjustudie

Intervjustudien består av valet av respondenter och intervjuguide, vilken syftar till att besvara uppsatsens andra frågeställning samt att ge en djupare förståelse genom att fånga företags perspektiv och resultera i konkret kontext.

#### 3.5.1 Val av respondenter

Genom en kontakt med en bekant revisor kunde relevanta respondenter inom båda företagen kontaktas. Respondenterna arbetar med hållbarhetsfrågor och är väl insatta i rapporteringen inom företagen. Ungefär en vecka innan intervjuerna skickas frågeställningarna ut för att respondenterna ska kunna förbereda sig och därmed göra intervjun så effektiv som möjligt.

- Respondent KappAhl: Fredrika Klarén, miljöchef.
- Respondent MQ: Peter Karlsson, logistik- och sourcingchef.

Med anledning av att respondenterna arbetar med hållbarhetsfrågor och att företagen har separata rapporter, det vill säga inte integrerade rapporter, tenderar intervjustudien att inriktas mot drivkrafter bakom hållbarhetsredovisning snarare än integrerad rapportering. Ämnet integrerad rapportering är trots detta en central del i intervjun.

#### 3.5.2 Intervjuguide

Enligt Bryman (2011) kan en intervju vara strukturerad, semi-strukturerad eller ostrukturerad och det är beroende på hur frågorna är formulerade som bestämmer vilken typ av intervju som är aktuell. En strukturerad intervju utmärker frågor som är just strukturerade; frågorna och ordningen på dessa är således förutbestämd med syftet att frågornas svar ska kunna jämföras med varandra. När frågorna inte är lika strukturerade och likaså ordningen på dessa, är det en semi-strukturerad intervju, med generella formuleringar med följdfrågor som fokus. Slutligen innebär en ostrukturerad intervju att enbart generella frågor står i centrum och är således mer av en informell intervjuprocess.

Denna studies intervjuprocess är av den semi-strukturerade sorten. Frågeställningarna i intervjuerna är generella som erbjuder möjligheten till en öppen dialog mellan frågeställare och respondenter. På så vis underlättar det att under intervjun även öppna upp för följdfrågor. Samma frågeställningar ställs till båda företagen.

### 3.6 Validitet och Reliabilitet

I de fall undersökaren mäter det som avses att mäta, vilket innebär att undersökaren anpassar studien utefter det som han/hon söker svar på, anses studien ha validitet. Vidare beskriver reliabilitet huruvida studien är tillförlitlig eller inte, samt i vilken omfattning tillförlitligheten

är. En oberoende undersökning ska därmed lyckas åstadkomma samma resultat. Sammanfattningsvis skildrar validitet och reliabilitet således studiens kvalitet (Bryman 2011; Holme & Solvang, 1997).

I syfte att höja studiens validitet har relevanta källor samlats in som avser till att svara på uppsatsens problemformuleringar. Vidare har relevanta respondenter inom respektive företag som är insatta i företagets rapportering valts ut. Strukturen på intervjun är genomtänkt och avsedd att fånga så mycket relevant kontext som möjligt.

En kombination av två metoder kan bidra till en högre tillförlitlighet och därmed reliabilitet. Alla metoder har sina fördelar, så genom att kombinera två sådana ämnar författarna att höja reliabiliteten av studien. Vidare spelar respondenterna även här en stor roll, då dessa är väl insatta i studiens problemdiskussion och sannolikheten att frågeställningarna besvaras på ett tillförlitligt sätt är därmed hög. Fortsättningsvis har författarna under studiens gång beskrivit tillvägagångssättet, vilket resulterar i möjligheten för andra att genomföra studien med liknande resultat som följd.

## 4. Empiri: Dokumentstudie

---

*Följande kapitel presenterar dokumentstudien i syfte att besvara studiens första frågeställning. Studien presenteras i form av KappAhls och MQ:s separata resultat tillsammans med kommentarer och bakgrund till de bedömningar som gjorts. En uppdelning har gjorts av de åtta frågor som behöver besvaras, med frågan inledningsvis samt en förkortning av den vägledning som presenterades i referensramen.*

---

### 4.1 KappAhl

KappAhl grundades 1953 och är idag med sina 400 butiker en av Nordens ledande modekedjor. Företaget är verksamt i Sverige, Norge, Finland och Polen, samt på Internet genom "Shop Online". KappAhl designar sina egna kläder med "kvinnan mitt i livet" som huvudmålgrupp, men även till män och barn (KappAhl.se).

KappAhls affärsidé är "prisvärt mode för många människor" och ser det som företagets uppgift att erbjuda människor möjligheten att vara välklädda. Visionen lyder "KappAhl ska bli en betydande modekedja i norra Europa", vilket driver företaget framåt (KappAhl.se).

#### 4.1.1 Organizational Overview and External Environment

*A. What does the organization do and what are the circumstances under which it operates?*

Enligt ramverket förväntas företaget presentera exempelvis affärsidé, konkurrenter, värdekedjan och marknadssituation. En beskrivning av den externa miljön, såsom marknadskrafter och efterfrågan kan också inkluderas.

Tidigt i rapporten presenteras gemensamt organisationens affärsidé, vision samt vilka marknader organisationen är verksamt i. Vidare följer KappAhls målgrupper varav den huvudsakliga målgruppen är "kvinnan mitt i livet". KappAhls värdekedja illustreras i form av rutor som innehåller respektive händelse. Tillsammans skildrar de processens delar från design till försäljning. Senare i rapporten presenterar KappAhl ett avsnitt om medarbetarna, som innehåller värderingar om mångfald och en hälsosam arbetsplats. Även nyckeltal redovisas för till exempel antalet kvinnliga medarbetare och genomsnittlig ålder. När det gäller den externa miljön förklarar KappAhl i förvaltningsberättelsen hur bland annat modetrender, handelsrestriktioner, konkurrenter och konjunktur påverkar organisationen. Slutligen diskuteras miljöbetingade utmaningar, som till exempel hårda kemikaliekrav och hållbart framtagna kläder.

KappAhl berör i sin årsredovisning de delar som ramverket föreslår kan beröras. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i KappAhls rapport bedöms frågan besvarad.

#### 4.1.2 Governance

*B. How does the organization's governance structure support its ability to create value in the short, medium and long term?*

Enligt ramverket förväntas företaget beskriva styrelsens kunskap och mångfald samt specifika processer som har använts för att ta strategiska beslut. Frågan kan besvaras genom att länka ledningens arbete till värdeskapande.

Efter bolagsstyrningsrapporten presenteras styrelsen i både bild och text. Vidare ges en beskrivning av vederbörandes kunskap, erfarenhet, befattning och aktieinnehav. I bolagsstyrningsrapporten förklaras styrelsens roll i KappAhls kontrollmiljö, som utgör grunden för intern kontroll. Med syftet att stärka KappAhls finansiella ställning beskriver företaget hur styrelsen genomförde en nyemission under 2012. Försättningsvis ges exempel på styrelsens arbete angående vinstmedeldisponering. Slutligen förklaras att det är styrelsens ansvar att tillsammans med verkställande direktören upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild.

KappAhl saknar delar som ramverket föreslår, inklusive kopplingen till värdeskapande och en förklaring av de specifika processer som används för att ta beslut. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i KappAhls rapport bedöms frågan inte besvarad.

#### 4.1.3 Business Model

*C. What is the organization's business model?*

Enligt ramverket förväntas företaget beskriva hur ombildningen av sin input genom affärshändelser sker till output och resultat som syftar till att uppfylla organisationens mål och värdeskapande över tid. Vidare kan företaget förstärka effektivitet och läsbarhet av affärsmodellen genom exempelvis diagram och bilder.

KappAhl beskriver sin inputs i form av vad organisationen kallar "prisvärt mode" och deras starka position inom byxor och jeans. I värdekedjan kan läsaren ta del av KappAhls affärshändelser, vilka bland annat är distributionskanaler i form av framför allt butiker som har påfyllning av varor tre till fem dagar i veckan och marknadsföring där ett nytt reklamkoncept lanserades 2012, "Hey, I like your style", samt lansering av en ny kundtidning. KappAhl utvecklar att detta tillsammans med andra inputs och affärshändelser bland annat har resulterat i outputs såsom en komplett garderob från underkläder till ytterkläder och Sveriges största jeansmärke. Interna resultat som uppkommit presenteras delvis i avsnittet om medarbetarna där KappAhl som arbetsgivare får toppbetyg. Vidare kan läsaren ta del av företagets vinst och kassaflöde i de finansiella rapporterna. KappAhl beskriver även externa resultat som uppstått genom sin affärsmodell, vilka exempelvis är en miljöcertifiering och positiv respons från kunderna avseende reklamkonceptet och kundtidningen.

KappAhl berör i sin årsredovisning de delar som ramverket föreslår kan beröras. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i KappAhls rapport bedöms frågan besvarad.

#### **4.1.4 Risks and Opportunities**

*D. What are the specific risks and opportunities that affect the organization's ability to create value over the short, medium and long term, and how is the organization dealing with them?*

Enligt ramverket förväntas företaget ge information om vilka risker och möjlighet som är specifika för organisationen. Vidare kan företaget ge en beskrivning av riskhantering och hur möjligheterna kan skapa värde.

Under avsnittet "Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer" beskriver KappAhl ett antal risker som organisationen utsätts för, vilka bland annat är konkurrens, skiftande modetrender och konjunktur. Vidare förklarar KappAhl hur riskerna kan komma att påverka organisationen samt hur arbetet för att minska riskerna går till. KappAhl klargör att en konkurrensfördel företaget besitter är en väl definierad målgrupp i kombination med ett påtagligt budskap. Angående modetrender förklarar KappAhl att genom duktiga designers och inköpare kan undvika att varumärket tar skada, då de ständigt arbetar med att analysera aktuella trender. Beträffande möjligheter nämner KappAhl att nya butiker kan resultera i ökad lönsamhet och att e-handel medför ökad tillgänglighet för kunderna. Både risker och möjligheter kopplas samman med företagets möjlighet till värdeskapande.

KappAhl berör i sin årsredovisning de delar som ramverket föreslår kan beröras. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i KappAhls rapport bedöms frågan besvarad.

#### **4.1.5 Strategy and Resource Allocation**

*E. Where does the organization want to go and how does it intend to get there?*

Enligt ramverket förväntas företaget identifiera strategiska mål och beskriva vilka strategier som används eller som planeras att komma till användning för att uppnå målen. Fortsättningsvis kan företag förklara hur prestation och resultat kommer att mätas.

KappAhl nämner sin strategi i början av årsredovisningen, vilken innebär att nå ökad försäljning och lönsamhet genom bland annat en tydlig marknadsposition och deras nya hållbarhetskoncept "Future Friendly Fashion" som fokuserar på kvalitet, miljö, säkerhet, arbetsmiljö och sociala frågor. I en åtgärdsplan som syftade till att förbättra företagets omsättning och lönsamhet, redogör KappAhl strategiska områden/övergripande mål och vad organisationen har utfört i syfte att nå sina strategiska mål samt vilka resurser som krävs. Åtgärdsplanen behandlar sortiment, erbjudande, butiksdrift, ledarskap och expansion, samt en beskrivning av vad som gjorts. Framstegen som gjorts för samtliga fem delar presenteras i form av både siffror och ord, samt hur KappAhl planerar att gå vidare.



KappAhl berör i sin årsredovisning de delar som ramverket föreslår kan beröras. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i KappAhls rapport bedöms frågan besvarad.

#### **4.1.6 Performance**

*F. To what extent has the organization achieved its strategic objectives for the period and what are its outcomes in terms of effects on the capitals?*

Enligt ramverket förväntas företaget ge information om prestation samt en förklaring om dess betydelse och vilka metoder som används för att nå prestationen. Vidare kan kopplingen mellan förgången och nuvarande prestation göras.

Under avsnittet ”Mål och måluppfyllelse” har KappAhl delat upp sina mål i ”Operativa mål”, ”Finansiella mål” samt ”Utdelningspolicy”. I en tabell presenteras målens utfall över de senaste fyra åren samt eventuella nya mål inför kommande år. Exempel på utfall är ökad försäljning, förbättrat rörelseresultat och minskad bruttomarginal och nettoskuld. Vidare förklarar KappAhl hur företaget har gått tillväga, exempelvis har en ny sortimentstrategi baserad på kundundersökningar tagits fram, vilket har resulterat i den ökade försäljningen.

KappAhl saknar delar som ramverket föreslår, inklusive effekten på företagets olika kapital som utfallen resulterar i. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i KappAhls rapport bedöms frågan inte besvarad.

#### **4.1.7 Outlook**

*G. What challenges and uncertainties is the organization likely to encounter in pursuing its strategy, and what are the potential implications for its business model and future performance?*

Enligt ramverket förväntas företaget ge information om förväntade förändringar och hur dessa kan komma att påverka företaget. Vidare kan företaget beskriva hur hanteringen kring utmaningarna går till.

I sin årsredovisning förklarar KappAhl att modehandeln har haft en svag utveckling, vilket påverkar konsumenternas vilja att spendera. KappAhl gör bedömningen att den svaga utvecklingen kommer att fortsätta på kort sikt, men att företaget kan återhämta sig längre fram. Vidare beskrivs osäkerhetsfaktorer som kan tänkas påverka organisationen, exempelvis modetrender och konjunktur, som tidigare utvecklats i avsnittet om risker och möjligheter.

KappAhl saknar delar som ramverket föreslår, inklusive hur organisationen planerar att svara på aktuella utmaningar. Vidare saknas analyser om förväntningar om den externa omgivningen. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i KappAhls rapport bedöms frågan inte besvarad.

#### 4.1.8 Basis of Preparation and Presentation

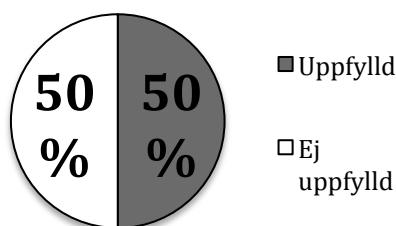
*H. How does the organization determine what matters to include in the integrated report and how are such matters quantified or evaluated?*

Enligt ramverket förväntas företaget sammanfatta processen om fastställandet av integrerad rapportering.

Samtliga ovanstående frågor är inte besvarade, vilket innebär att KappAhl inte använder sig av integrerad rapportering då frågorna inte är ömsesidigt uteslutande. Därmed görs bedömningen att även denna fråga inte är besvarad.

#### 4.1.9 Resultat

A	B	C	D	E	F	G	H
x		x	x	x			



#### 4.2 MQ

MQ har sedan 1957 hjälpt människor att hitta sin stil och är idag en av Sveriges ledande varumärkeskedjor. En kombination av egna och externa varumärken erbjuder företaget kläder för både män och kvinnor. MQ:s butikskedja består av 121 butiker och huvudkontoret ligger i Göteborg. Sedan 2010 är det publika företaget noterat på NASDAQ OMX (MQ.se).

MQ:s affärsidé är ”att till män och kvinnor med intresse för mode erbjuda varumärken med hög modegrad i attraktiva butiker” och visionen lyder ”MQ ska bli den ledande varumärkeskedjan i Norden” (MQ.se).

##### 4.2.1 Organizational Overview and External Environment

*A. What does the organization do and what are the circumstances under which it operates?*

Enligt ramverket förväntas företaget presentera exempelvis affärsidé, konkurrenter, värdekedjan och marknadssituation. En beskrivning av den externa miljön, såsom marknadskrafter och efterfrågan kan också inkluderas.

Under avsnittet "Mål och strategi" tidigt i rapporten presenteras MQ:s affärsidé, vision, finansiella mål och utdelningspolicy. Vidare beskrivs organisationens verksamhet och värdekedja i de första kapitlen. I beskrivningen av verksamheten behandlas MQ:s marknadsposition, målgrupp, butiker och varumärken. MQ förklarar bland annat att företaget har både interna och externa varumärken. Värdekedjan illustreras i text med en beskrivning av varje del från design och inköp till försäljning. Medarbetarna har ett eget avsnitt senare i rapporten, som innehåller arbetsmiljö, nöjd medarbetarindex, utveckling och personalomsättning. Försättningsvis behandlas den externa miljön i bland annat förvaltningsberättelsen där modetrender, konjunktur samt konkurrens bland modekedjor diskuteras.

MQ berör i sin årsredovisning de delar som ramverket föreslår kan beröras. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i MQ rapport bedöms frågan besvarad.

#### **4.2.2 Governance**

*B. How does the organization's governance structure support its ability to create value in the short, medium and long term?*

Enligt ramverket förväntas företaget beskriva ledningens kunskap och mångfald samt specifika processer som har använts för att ta strategiska beslut. Frågan kan besvaras genom att länka ledningens arbete till värdeskapande.

I slutet av årsredovisningen presenterar MQ sin styrelse i form av både bild och text. Varje styrelsemedlem presenteras tillsammans med vederbörande utbildning, övriga uppdrag och aktieinnehav i MQ. Vidare i bolagsstyrningsrapporten berörs styrelsens bidrag samt vad de arbetar med. Att bestämma MQ:s målsättning och strategier och se till att MQ har styrnings- och rapporteringsrutiner som är ändamålsenliga, är exempel styrelsens arbete. Den interna kontrollen har MQ:s styrelse som övergripande ansvar, medan det löpande ansvaret för intern styrning och kontroll har VD.

MQ saknar delar som ramverket föreslår, inklusive kopplingen till värdeskapande samt specifika beslut som tagits. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i MQ:s rapport bedöms frågan inte besvarad.

#### **4.2.3 Business Model**

*C. What is the organization's business model?*

Enligt ramverket förväntas företaget beskriva hur ombildningen av sin input genom affärshändelser sker till output och resultat som syftar till att uppfylla organisationens mål och värdeskapande över tid. Vidare kan företaget förstärka effektivitet och läsbarhet av affärsmodellen genom exempelvis diagram och bilder.

Under avsnittet "Mål och strategi" presenterar MQ sin affärsmodell i form av en bild där de visar i procent hur stor del av verksamheten som riktar sig till kvinnor och män samt hur stor del som är egna och externa varumärken. MQ beskriver sin inputs som det mervärde som skapas genom en kombination av MQ:s egna varumärken och de externa varumärken som MQ tillhandahåller. Företagets affärshändelser återfinns i olika avsnitt i årsredovisningen. Exempel på dessa är produktdifferentieringen genom organisationens varumärken, e-learning för medarbetare, e-handel samt ett kreativt designteam som ständigt försöker vara uppdaterade på händelser i modevärlden. MQ menar att dessa affärshändelser leder till outputs såsom tillhandahållningen av trendiga kläder för de som lever ett aktivt och socialt liv, men även accessoarer som kompletterar modet. Utmärkelser som "Årets kundklubb" och "Årets multikanal" samt ett positivt "Nöjd medarbetarindex" är resultat som uppkommit från affärsmodellen.

MQ berör i sin årsredovisning de delar som ramverket föreslår kan beröras. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i MQ rapport bedöms frågan besvarad.

#### **4.2.4 Risks and Opportunities**

*D. What are the specific risks and opportunities that affect the organization's ability to create value over the short, medium and long term, and how is the organization dealing with them?*

Enligt ramverket förväntas företaget ge information om vilka risker och möjlighet som är specifika för organisationen. Vidare kan företaget ge en beskrivning av riskhantering och hur möjligheterna kan skapa värde.

MQ förklarar att genom deras affärsmodell med egna och externa varumärken uppdelade på både dam- och herrmode har MQ en tämligen låg riskexponering. I förvaltningsberättelsen under avsnittet "Information om risker och osäkerhetsfaktorer" behandlas de risker MQ utsätts för i form av modetrender, konjunktur, etableringsrisk och konkurrens. Organisationen förklarar vidare hur dessa risker hanteras, motverkas och vilka konsekvenser de skulle medföra. MQ hanterar till exempel skiftande modetrender genom att leverera nya attraktiva produkter under rätt tidpunkt. Vidare förklaras att om MQ misslyckas med detta kan det resultera i lageröverskott och skadande av varumärket. Angående möjligheter förklarar MQ att genom att ständigt utvärdera nya starka och aktuella varumärken arbetar företaget med att förstärka deras varumärkesportfölj. För att skapa nya försäljningsmöjligheter kombineras även en väl fungerande e-handel tillsammans med butiker.

MQ berör i sin årsredovisning de delar som ramverket föreslår kan beröras. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i MQ rapport bedöms frågan besvarad.

#### 4.2.5 Strategy and Resource Allocation

*E. Where does the organization want to go and how does it intend to get there?*

Enligt ramverket förväntas företaget identifiera strategiska mål och beskriva vilka strategier som används eller som planeras att komma till användning för att uppnå målen. Fortsättningsvis kan företag förklara hur prestation och resultat kommer att mätas.

I avsnittet ”Mål och strategi” presenteras MQ:s strategiska mål där butiker, försäljning, skalfördelar och kostnadskontroll behandlas. Utgångspunkten i företagets strategi är ett distinkt modeerbjudande för både kvinnor och män i MQ:s egna butiker. MQ ser potential i att öppna nya butiker både i Sverige och på nya geografiska marknader då organisationen i jämförelse med många konkurrenter har relativt få butiker. För att stärka kontrollen av tillverkningsprocessen och sänka kostnaderna har inköp via de egna kontoren ökat.

MQ saknar delar som ramverket föreslår, inklusive vilka resurser som krävs för att nå de strategiska målen samt hur företaget planerar att mäta utfallen. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i MQ:s rapport bedöms frågan inte besvarad.

#### 4.2.6 Performance

*F. To what extent has the organization achieved its strategic objectives for the period and what are its outcomes in terms of effects on the capitals?*

Enligt ramverket förväntas företaget ge information om prestation samt en förklaring om dess betydelse och vilka metoder som används för att nå prestationen. Vidare kan kopplingen mellan förgången och nuvarande prestation göras.

Tidigt i årsredovisningen under avsnittet ”Mål och strategi” nämner MQ i punktform sina finansiella mål och utfall för innevarande (2012/2013) och föregående år (2010/2011). Vid beskrivningen av värdekedjan beskriver också företaget sitt mål om att stärka sin position som varumärkessäljande modehandelskedja, vilket kan uppfyllas genom ett förtydligande av de egna varumärkena.

MQ saknar delar som ramverket föreslår, inklusive en koppling mellan utfall, tillvägagångssätt och påverkan samt utfallens effekt på företagets olika kapital. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i MQ:s rapport bedöms frågan inte besvarad.

#### 4.2.7 Outlook

*G. What challenges and uncertainties is the organization likely to encounter in pursuing its strategy, and what are the potential implications for its business model and future performance?*

Enligt ramverket förväntas företaget ge information om förväntade förändringar och hur dessa kan komma att påverka företaget. Vidare kan företaget beskriva hur hanteringen kring utmaningarna går till.

MQ förklarar i sin årsredovisning att konsumenterna blivit mer försiktiga med åren och att modebranschen därmed har haft en svag marknad. Utvecklingen framåt bedöms således osäker. Vidare diskuteras övriga osäkerhetsfaktorer, såsom konjunktur och konkurrens samt dess eventuella påverkan på företaget.

MQ saknar delar som ramverket föreslår, inklusive hur företaget planerar att hantera framtida utmaningar samt beskrivning av analyser om förväntningar om den externa omgivningen. Utifrån ramverkets vägledning och vad som presenteras i MQ:s rapport bedöms frågan inte besvarad.

#### 4.2.8 Basis of Preparation and Presentation

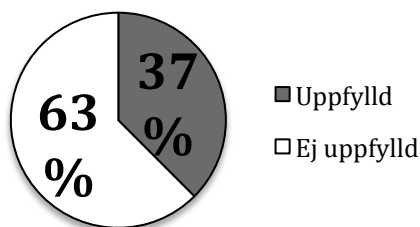
*H. How does the organization determine what matters to include in the integrated report and how are such matters quantified or evaluated?*

Enligt ramverket förväntas företaget sammanfatta processen om fastställandet av integrerad rapportering.

Samtliga ovanstående frågor är inte besvarade, vilket innebär att MQ inte använder sig av integrerad rapportering då frågorna inte är ömsesidigt uteslutande. Därmed görs bedömningen att även denna fråga inte är besvarad.

#### 4.2.9 Resultat

A	B	C	D	E	F	G	H
x		x	x				



## 5. Empiri: Intervjustudie

---

*Följande kapitel presenterar intervjustudien med syftet att besvara studiens andra frågeställning. En uppdelning har gjorts i tre underrubriker för respektive företag, vilka har ursprung i intervjufrågorna. Dessa syftar till att beskriva den nuvarande rapportsituationen i företagen och drivkrafterna bakom, vilka tankar och funderingar företagen har kring integrerad rapportering samt hur företagen ser på framtiden inom klädbranschen.*

---

### 5.1 KappAhl

Respondenten i intervjun med KappAhl var Fredrika Klarén som sedan sex månader tillbaka arbetar som miljöchef i företaget. Klarén arbetar med det systematiska hållbarhetsarbetet och är med i hållbarhetsledningen tillsammans med fyra medarbetare på företaget.

#### 5.1.1 Drivkrafter och värde idag

Klarén förklarar att under det senaste decenniet har både interna och externa krav ökat på stora företag, däribland KappAhl, trots att det i nuläget inte existerar några regleringar berörande området. Klarén fortsätter att KappAhls största drivkraft kommer inifrån och menar att hållbarhetsarbete är något som anses viktigt från medarbetarnas sida att kommunicera ut på ett transparent sätt. KappAhl har länge arbetat med hållbarhet och redan 1999 blev modekedjan den första i världen att miljöcertifieras i enlighet med ISO 14001. Dock förklarar Klarén att de har kommit längre i sitt hållbarhetsarbete än vad standarden kräver, men denna standard har bidragit till att KappAhl idag har ett välfungerat system i hållbarhetsarbetet.

Vidare beskriver respondenten vilka intressenter som KappAhl riktar sin hållbarhetsredovisning till. Klarén menar att det generellt är kunden och medarbetarna som är de största intressenterna men fortsätter att det ändå inte är dessa som faktiskt går in på djupet i rapporterna. Det är istället främst studenter och journalister, vilket tyder på att dessa också är viktiga intressenter. Vidare är fondförvaltare och liknande intressenter viktiga för företaget. I syfte att nå ut till kunder har KappAhl utformat en separat folder som presenterar företagets hållbarhetsarbete i en mer kommunikativ form.

Idag redovisar KappAhl sin hållbarhetsredovisning enligt GRI. Klarén förklarar att detta innebär fördelar, då det möjliggör en struktur att utgå ifrån. Vidare menar respondenten att det resulterar i trovärdighet eftersom en stor del av marknaden använder sig av GRI och är därmed en stark trovärdighetsmätare.

#### 5.1.2 Tankar om integrerad rapportering

KappAhl har nyligen startat en process med syfte att undersöka om företaget kan integrera sina rapporter. Processen hoppas företaget ska svara på om integrerad rapportering är något som KappAhl kan lyckas åstadkomma och om detta är något som passar företaget. KappAhl

har anlitat en konsult som ska genomföra en gap-analys för att undersöka vad KappAhl skulle behöva göra för att få en integrerad rapport.

Klarén förklarar att det fortfarande sker diskussioner kring konceptets för- och nackdelar och ger exempel. En fördel är att integrerad rapportering kan harmonisera det arbete som kommunikationsavdelningen gör. Vidare ser Klarén potential i konceptet och menar att det finns möjlighet för KappAhl att nå ut längre med sitt hållbarhetsarbete. Enligt Klarén kan en nackdel med integrerad rapportering vara att KappAhls hållbarhetsarbete inte får tillräckligt med utrymme, vilket det får idag genom en separat hållbarhetsredovisning, och menar därmed att det finns en risk i att information kan gå förlorad. Slutligen poängterar Klarén vikten i att få stöd i en övergångsprocess till integrerad rapportering i form av en konsult, då ramverket för integrerad rapportering är komplext.

### **5.1.3 Klädbranschen i framtiden**

När Klarén talar om framtiden nämns inledningsvis att antalet lagar och förordningar ständigt ökar på området, vilket kan komma att påverka utformningen av rapporter. Vidare förklaras att vikten av transparens i samband med kunders medvetenhet väsentligt kommer att öka. Därmed menar Klarén att de ökade kommunikationskraven måste mötas på ett bättre sätt och inte endast genom traditionella rapporter för att nå ut till kunden. Dock poängteras behovet av årliga rapporter.

Slutligen berättar Klarén att samarbeten många gånger krävs i branschen, på grund av att hållbarhet är ett tungt område och menar att detta är vanligt i modebranschen. Klarén ger exempel om samarbete i produktion men också vid textilåtervinning och förklarar att KappAhl är medlemmar i en textilorganisation som arbetar för detta.

## **5.2 MQ**

Respondenten i intervjun med MQ var Peter Karlsson som arbetar sedan tre år tillbaka som logistik- och sourcingchef i företaget. Karlsson är delaktig i hållbarhetsarbetet på MQ.

### **5.2.1 Drivkrafter och värde idag**

Karlsson förklarar att den största drivkraften i MQ är att vara det goda företaget och menar att MQ vill ta socialt ansvar och visa att de levererar bra kvalitet. Vidare förklaras att på grund av medvetna kunder kan arbetet med hållbarhet resultera i en konkurrensfördel. Karlsson talar om MQ:s produktion i utlandet och menar att dessa länder är utvecklingsländer som är beroende av textilexporten. Då dessa länder är utvecklingsländer vill MQ bidra med bland annat förbättrade arbetsvillkor och bygg- och brandsäkerhet. Karlsson menar att MQ vill ta sitt sociala ansvar, vilket är en drivkraft till att vara det goda företaget. Hållbarhetsredovisningen är ett sätt för MQ att visa vad de gör samt att redovisa de mål och krav som sätts upp.



Vidare berättar Karlsson att det är viktigt för MQ att framstå som ett företag som erbjuder kvalitet och långvariga kläder, vilket också är en del av vikten av att presentera hållbarhetsarbetet. Respondenten menar därför att det är viktigt att kommunicera ut till kunden att MQ:s kläder är producerade under rättvisa förhållanden med bra råvaror och material.

Fortsättningsvis förklarar Karlsson att MQ:s viktigaste intressenter inte endast är kunder. Hållbarhetsredovisnings syfte är även att berätta internt vad företaget gör, vilket gör medarbetarna till en viktig intressent. Det är nämligen viktigt för MQ att personalen känner stolthet över företagets arbete, menar Karlsson. Vidare berättar respondenten att institutioner såsom Andra AP-fonden, Folksam och fondförvaltare är viktiga intressenter. Karlsson ger exempel om att Swedbank Robur gör analyser på MQ som bolag, för att undersöka om företaget håller en tillräckligt hög nivå, så att deras fonder kan investera i MQ.

### **5.2.2 Tankar om integrerad rapportering**

Karlsson berättar att MQ ännu inte är insatta i konceptet om integrerad rapportering och innehar därmed begränsad kunskap om ämnet. Följaktligen kan Karlsson endast spekulera kring eventuella fördelar och tror att det som läsare kan bli enklare med ett integrerat dokument. Vidare berättar respondenten att MQ anlitat reklambyrån Solberg för att sätta ihop MQ:s dokument och kan hjälpa till med helheten. Karlsson menar att det kommer att bli intressant att se om Solberg har kompetens om integrerad rapportering som kan komma att påverka MQ:s rapportering.

### **5.2.3 Klädbranschen i framtiden**

Angående framtiden talar Karlsson om ökat krav på transparens. Idag vet MQ och intressenterna var kläderna produceras, men kunskap om leverantörer längre bak i ledet ända bak till bomullsplantagen vill MQ ska bli bättre i framtiden. Karlsson menar att en förändring måste ske, då intresse och krav från konsumenter kommer att öka. Ett resultat av detta tros bli en mer omfattande hållbarhetsredovisning. Vidare berättar Karlsson att sättet att kommunicera klädernas ursprung kommer att utvecklas i samband med teknologins framsteg.

Fortsättningsvis berättar respondenten om befintliga och framtida hållbarhetssamarbeten. Karlsson nämner ett pågående samarbete med Myrorna, som innebär att kläder som inte har sålts i butik istället säljs second hand hos Myrorna. Vidare är MQ delaktiga i ett bomullsprojekt tillsammans med andra klädföretag i Sverige. Projektet går ut på att utbilda bomullsodlare i syfte att minska resursåtgången och förbättra arbetsförhållanden. Vidare förklarar Karlsson att MQ som företag inte har tillräckligt med resurser för att ensamt bidra till en hållbar värld, utan samarbeten är nödvändiga ur ett hållbarhetsperspektiv.

Karlsson avslutar med en kommentar angående integrerad rapportering i framtiden. Då MQ inte är ett av de större företagen i svenska klädbranschen, anser Karlsson att MQ inte kommer

att vara ett av de första företaget att tillämpa ramverket för integrerad rapportering. Respondenten menar istället att om andra företag applicerar ramverket finns möjligheten för MQ att fortsätta trenden, men att företaget i nuläget inte har tillräckligt med resurser för att vara det första företaget att introducera ramverket.

## 6. Analys

---

*Sjätte kapitlet analyserar studiens empiriska resultat genom en koppling till den teoretiska referensramen. Analysen är uppdelad i tre delar i form av dokumentstudien och intervjustudien. Slutligen sker en analys av ramverket.*

---

### 6.1 Dokumentstudien

Det empiriska resultatet visar att KappAhl uppfyller femtio procent av ramverkets åtta delar och MQ trettiosju procent. För KappAhls del handlar de uppfyllda delarna om vad organisationen gör, vilken affärsmodell som används, risker och möjligheter samt en beskrivning om vart organisationen vill och vilka strategier som används för att nå dit. MQ uppfyller samma delar med undantag från strategidelen. Dessa delar beskriver således organisationens verksamhet och är därmed relevant för att en intressent ska kunna bilda sig en uppfattning och förståelse. Många av delarna inkluderar de tre huvudsakliga grunderna i ”Tripple Bottom Line” som CSR kan sägas vila på. Både KappAhl och MQ skriver om sina medarbetare och en hälsosam arbetsplats. Vidare beskriver KappAhl sitt hållbarhetskoncept ”Future Friendly Fashion” som bland annat fokuserar på miljö och sociala frågor. Varför företaget beskriver dessa delar är ingen överraskning, då kunder och andra intressenter idag förväntar sig att kunna ta del av detta och har därmed enligt Isaksson och Steimle (2009) blivit en del av den vardagliga verksamheten.

Båda företagen misslyckas i att besvara den andra frågan i ramverket om integrerad rapportering rörande ledningsstrukturen i företagen. Företagens ledningsstruktur beskrivs i båda årsredovisningarna, men en länk mellan ledningens arbete till värdeskapande saknas, varför bedömningen gjordes att företagen inte uppfyller delen. Läsaren förväntas nämligen enligt ramverket kunna ta del av vad ledningen verkligen gör som leder till värdeskapande i företaget. Vidare förväntas företagen beskriva specifika processer som påverkar strategiska beslut samt hur ledningen främjar innovation, vilket båda företagen misslyckas i att förmedla. Genom att analysera det empiriska resultatet lyfts tanken om isomorfism, då båda företagen beskriver styrelsen och dess arbete på ett likande sätt. DiMaggio och Powell (1983) menar att organisationer inom samma bransch kan tendera att likna varandra genom att använda sig av liknande principer och arbetssätt. Detta kan vara fallet för KappAhl och MQ, då de kan inspireras av varandras årsredovisningar och dess innehåll.

”Strategy and resource allocation” är den enda del som resultatet skiljer sig mellan företagen, då KappAhl lyckas besvara frågan, men MQ misslyckas. Varför KappAhl lyckas svara på frågan beror till stor del på att företaget beskriver sin åtgärdsplan. En beskrivning om vad KappAhl har gjort och vad det syftar till, vad nästa steg är samt hur mätning av resultatet går till ges i åtgärdsplanen. Detta är delar som ramverket förväntar sig att företaget ska behandla. MQ, å andra sidan, förklarar sina strategier och vad företaget vill åstadkomma, men vad det missar är att beskriva vilka resurser som krävs för att nå dit samt hur MQ planerar att mäta sina resultat. Något som måste tas i beaktning är dock att KappAhl beskriver de förväntade

delarna i en åtgärdsplan, vilket kan innebära att om KappAhl inte hade beskrivit sin åtgärdsplan, finns risken att företaget liksom MQ inte hade uppfyllt delen.

Vidare visar det empiriska resultatet att båda företaget misslyckas i att uppfylla delarna "Performance" och "Outlook". En huvudsaklig anledning till att de inte lyckas uppfylla delen om "Performance" är att kopplingen till kapitalen saknas. Ramverket förklarar att ett företags värdeskapande är beroende av de olika kapitalen, varför det är viktigt att dessa diskuteras i årsredovisningen. Då ramverket är såpass nytt och varken KappAhl eller MQ följer det till hundra procent, är det förståeligt att detta inte diskuteras i respektive årsredovisning. När det gäller delen om "Outlook" saknar båda företagen en förklaring om hur de planerar att stå emot aktuella utmaningar. KappAhl och MQ skriver om utmaningar och osäkerheter, till exempel om modetrender och konjunktur, men inte hur de hanteras. Detta kan vara ytterligare ett exempel på isomorfism, då innehållet tenderar att överensstämma berörande dessa delar.

Den sista delen i ramverket handlar om hur företagen har gått tillväga för att integrera sina rapporter. Då varken KappAhl eller MQ fullständigt använder sig av integrerad rapportering, är det naturligt att detta saknas i båda rapporterna.

## 6.2 Intervjustudien

Transparens och socialt ansvar är faktorer som tydligt genomsyras i båda intervjuerna med företagen. Dessa är betydelsefulla drivkrafter som leder KappAhl:s och MQ:s hållbarhetsarbete. Vidare anser båda företagen att medarbetarna och kunder är viktiga drivkrafter. Detta tyder på att företag i klädbranschen har liknande drivkrafter och båda respondenterna poängterar att en av de viktigaste drivkrafterna kommer inifrån. Klädbranschen är en bransch som har medvetna kunder, vilket gör det desto viktigare med stolta medarbetare som tror på vad de säljer och kan förmedla hållbarhetsarbetet vidare till kunderna. Därmed är det förståeligt att medarbetare och kunder är viktiga faktorer både för KappAhl och MQ.

Faktumet att drivkrafterna tenderar att vara liknande kan kopplas till både legitimitetsteorin och isomorfism. Med anledning av medvetna kunder i branschen som båda respondenterna lyfte fram kan företag uppleva ett behov av legitimering, vilket leder till att företagen vill redovisa sitt hållbarhetsarbete för att på så vis få rättfärdigande för sin marknadsandel. I och med att kunder är en specifik intressent kan även intressentteorin länkas till faktumet. Klädbranschen är idag en utsatt bransch som ofta utsätts för granskning från olika håll när det kommer till hållbarhetsarbete, exempelvis miljöpåverkan och sociala aspekter. Därför blir kunden en viktig drivkraft för företag, då dessa vill fylla gapet mellan förväntningar och vad de faktiskt gör. Vidare kan isomorfism vara en förklaring till de liknande drivkrafterna. Då klädbranschen är en väldigt konkurrenskraftig bransch gäller det för respektive företag att följa med i utvecklingen av kommunikationen av sitt arbete till kunderna. Därför kan det hända att ett företag efterliknar ett annat företag för att undvika risken i att förlora marknadsandelar.

Trots att kunder och medarbetare hör till de viktigaste drivkrafterna, förklarar både Klarén och Karlsson att journalister och fondförvaltare också är betydande intressenter; exempelvis blev H&M och andra svenska klädföretag omdiskuterade i media under 90-talets skandaler, vilket kunder genom journalister tog del av, som i sin tur påverkade företagets rykte negativt. Att journalister och fondförvaltare är viktiga intressenter är således förståeligt med tanke på att kunder många gånger inte läser och granskar rapporterna, utan det är mer ofta journalister som gör detta. Kunder tar däremot del av det som journalister skriver om företagen. Därmed blir innehållet i hållbarhetsredovisningen gentemot journalister viktigt och på så vis indirekt gentemot kunder.

Legitimitetsteorin kan även lyftas fram i samband med redovisning enligt GRI. Klarén förklarar att detta möjliggör struktur och resulterar i trovärdighet. Genom att redovisa sitt hållbarhetsarbete enligt GRI kan det för KappAhl följaktligen medföra legitimitet. Denna trovärdighet kan uppskattas av olika intressenter till olika utsträckning, vilket innebär att även intressentteorin kan kopplas till redovisning i enlighet med GRI.

KappAhl startade nyligen en process om integrerad rapportering i syfte att undersöka om detta är något som företaget vill använda sig av i framtiden. MQ däremot är ännu inte insatta i konceptet. Detta kan ha sin förklaring i storleken på respektive företag. Karlsson poängterade nämligen att MQ tillhör de mindre företagen i klädbranschen och därför har inga resurser lagts på att undersöka konceptet. Karlsson förklarade vidare att om andra företag i branschen utvecklar konceptet med goda resultat, finns det potential om att även MQ anammar ramverket. Därmed återkommer teorin om isomorfism. Gällande integrerad rapportering kan MQ följaktligen ses som en följare (*eng. follower/late adopter*) snarare än en ledare (*eng. leader/early adopter*).

När framtiden diskuteras pratar respondenterna om samma saker. Vikten av transparens kommer att öka och samarbeten mellan företag inom klädbranschen kommer vara av större betydelse. Att ta ansvar för ett företags påverkan på samhället, som CSR handlar om, kan vara svårt för ett enskilt, mindre företag. Därför kan det många gånger innebära fördelar att gå ihop med andra företag och göra en betydande insats tillsammans. Detta kan resultera i skapandet av en gemensam legitimitet för klädbranschen.

### **6.3 Ramverket Integrerad Rapportering <IR>**

Officiellt introducerades ramverket om integrerad rapportering i december 2013, vilket förklarar den begränsade spridningen ramverket har idag. Med anledning av att ramverket introducerades i slutet av verksamhetsåret 2013 hade redan KappAhl och MQ publicerat sina årsrapporter, vilket gör det förståeligt att företagen ännu inte implementerat ramverket i sin rapporteringsstruktur.

I referensramen nämndes att ramverket är principbaserat, vilket innebär att det krävs professionella tolkningar för att avgöra om företaget använder sig av integrerad rapportering. Under studiens gång har det framkommit att avancerade bedömningar krävs och att det troligtvis behövs mycket kunskap och resurser i ett företag för att göra dessa bedömningar

utifrån den vägledning som tillhandahålls i ramverket. Varje enskild fråga som ställs i ramverket, vilken företagen ska besvara, är generell och enkel att förstå. Den vägledning som ramverket tillhandahåller för att kunna svara på frågan är dock mer komplicerad. Vägledningen ger exempel på delar som företag kan beskriva för att besvara frågan, men delarna är många och det kan vara svårt att avgöra hur många som krävs och hur utförlig beskrivningen bör vara. Därmed har det under studien varit svårt att tolka vägledningen, vilket har resulterat i insikten att det krävs mycket kunskap och resurser för att kunna göra korrekta bedömningar. Detta lyfter frågor som exempelvis: Går det att förenkla ramverket ytterligare? Finns det möjlighet till att ge fler konkreta exempel?

Följaktligen kan andra hjälpmedel underlätta övergången till integrerad rapportering, exempelvis att inspireras av andra företag som har implementerat ramverket. Detta kan som tidigare nämnt tyda på isomorfism, vilket Karlsson poängterade skulle underlätta för MQ. Då ramverket är nytt och relativt komplicerat kan det därmed förenkla övergångsprocessen genom att efterlikna andra företag. Resultatet kan bli att företag först då väljer att undersöka om de är villiga att använda alternativt anskaffa de resurser som krävs för att gå över till ramverket. Detta innebär dock att ett företag i branschen måste ta första steget och agera som ledare (*eng. leader/early adopter*).

Ett ramverk som till skillnad från <IR> har stor spridning globalt och dessutom är obligatoriskt för statliga företag i Sverige är GRI. Isomorfism kan vara en anledning till den stora spridningen, då företag i Sverige kan sträva efter att efterlikna de statliga företagens redovisning. Genom att statliga företag redovisar enligt GRI kan icke-statliga företag uppleva ett tryck av förväntningar från samhället när det kommer till hållbarhetsredovisning. Detta går att koppla till legitimitetsteorin, då icke-statliga företag vill påvisa sin legitimitet gentemot samhället. Ytterligare en anledning till spridningen kan vara att ramverket är relativt detaljrikt, vilket underlättar för företag att implementera det. Dock går det att argumentera emot det detaljerade utformandet, då detta kan resultera i att företags rapporter blir onödigt långa och att all den information som tillhandahålls inte adderar värde till företaget. <IR> däremot syftar till att korta ner rapporterna och bli mer koncisa, samt endast ta med sådan information som faktiskt är värdeskapande. Dock behöver ramverket nödvändigtvis inte innebära att rapporten blir kortare än vad den är idag, utan hur företag rapporterar i dagsläget spelar in. Därmed går det att urskilja både för- och nackdelar i båda ramverken. GRI kan alltså vara enklare att implementera i och med ramverkets detaljer, vilket kan vara anledningen till spridningen. <IR> kan däremot vara svårare att introducera, vilket innebär att trenden blir trögare, men å andra sidan kan ramverket resultera i bättre rapporter som beskriver värdet i företaget på ett tydligare sätt.

Respondenterna och författarna är båda överlag positiva till ramverket, men ser utmaningar under övergångsprocessen.

## 7. Slutsats och förslag till framtida forskning

---

*Följande kapitel presenterar inledningsvis studiens slutsatser. Kapitlets avslutas med förslag till framtida forskning.*

---

### 7.1 Slutsatser

Denna studie syftade till att undersöka hur integrerade rapporterna är hos de två svenska klädföretagen KappAhl och MQ samt vad som krävs av vederbörande att uppfylla ramverket om integrerad rapportering. Studien visade att inget av företagen helt och hållet använder sig av integrerad rapportering och därmed inte uppfyller ramverket till fullo. KappAhl uppfyllde femtio procent av ramverket och MQ trettiosju. De delar som MQ uppfyllde, lyckades även KappAhl uppfylla. Dock förmådde KappAhl besvara ytterligare en del, som MQ misslyckades med. Skillnaden beror till stor del på en åtgärdsplan som KappAhl beskrev i sin årsredovisning, som innehöll de nödvändiga delar som ramverket förväntar sig i den aktuella delen. Frågorna som besvarades är delar som många gånger idag redan behandlas i årsredovisningar, vilka handlar om de viktigaste delarna i den dagliga verksamheten. De delar som företagen inte lyckas besvara berörs av företagen, men nödvändig fördjupning saknas, vilken ofta innebär kopplingen till värdeskapande och till de olika kapitalen i företagen.

Vidare ämnade studien besvara en andra fråga som handlar om vilka drivkrafter som ligger bakom företagens rapporteringsval. Resultatet av studien påvisade att vederbörande företag har liknande faktorer som driver dem i deras arbete. Drivkrafterna består främst av att ta socialt ansvar och visa transparens mot de viktigaste intressenterna, vilka är kunder, medarbetare och fondförvaltare.

I intervjun med KappAhl framkom att företaget är under en process som syftar till att undersöka om integrerad rapportering är något som kan komma att bli aktuellt för företaget. Ännu sker det diskussioner i företaget kring konceptet, då det finns både för- och nackdelar. En fördel är att det erbjuder möjligheten för KappAhl att nå ut längre med sitt hållbarhetsarbete, men en nackdel kan dock vara att just hållbarhetsarbetet kan få begränsat med utrymme. I en eventuell övergångsprocess finns behovet av stöd från utomstående konsulter.

Till skillnad från KappAhl är integrerad rapportering fortfarande ett outforskat område för MQ och det finns därmed begränsat med kunskap om konceptet. En fördel som diskuteras är att det kan bli enklare för läsaren att studera ett dokument, snarare än två separata. Under intervjun framkom det att MQ inte är tillräckligt stort och således inte har resurserna som krävs för att vara bland de första företagen som implementerar ramverket.

Detta tyder på att storleken kan tänkas påverka varför ramverket har nått ut eller inte. Mindre företag kan i en övergångsprocess behöva använda sig av isomorfism. Båda företagen är överens om att ökad transparens kommer bli desto viktigare i framtiden. Vederbörande företag är överlag positiva till ramverket.

Under studiens genomförande har det blivit uppenbart att avancerade tolkningar och bedömningar krävs för att tillämpa ramverket, därmed krävs det kunskap och resurser. I jämförelse med GRI, vilket är detaljrikt och har fått stor spridning bland svenska företag, kan trenden för <IR> bli långsammare i och med att implementering kan ta längre tid, då ramverket är principbaserat. Ramverket för integrerad rapportering kan leda till bättre rapporter som beskriver ett företags värdeskapande.

## **7.2 Förslag till framtida forskning**

Ett förslag till framtida forskning är att följa ett företag i övergångsprocessen till integrerad rapportering och utreda hur en sådan process skulle kunna gå till. Vidare kan det vara intressant att göra en liknande studie som denna när ramverket har funnits ett par år och etablerat sig på marknaden, och undersöka om det finns några väsentliga skillnader. Slutligen avslutas IIRC:s pilotprogram i september 2014 som handlar om utveckling av ramverket. Därmed är ett ytterligare förslag till framtida forskning att undersöka pilotprogrammet.



## Källförteckning

- Abeyssekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 14, nr. 2, s. 227-245.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1997). *Methodology for creating business knowledge*. (2. uppl.). Thousand Oaks, Calif.: Sage
- Baxter, J. (2009). Content analysis. In Kitchen, R., Thrift, N. (Eds), *International encyclopedia of human geography*, vol.1, s. 275-280.
- Beuren, I. M. & Boff, M. L. (2011). Predominant strategies of legitimacy in environmental and social disclosures. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, vol. 9, nr. 1, s. 56-72.
- Borglund, T., Frostenson, M. & Windell, K. (2010). Effekterna av hållbarhetsredovisning. *Regeringskansliet*. <http://www.regeringen.se/content/1/c6/15/23/50/588f17ea.pdf> (Hämtad 2014-04-12)
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, (2. uppl.). Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM.
- Cheng, B. (2010). *The landscape of integrated reporting reflections and next steps*, published in *The Landscape of Integrated Reporting Reflections and Next Steps*, edited by Eccles, R. G., Cheng, B. & Saltzman, D., Harvard College Cambridge, Massachusetts, [http://hbswk.hbs.edu/pdf/The\\_Landscape\\_of\\_Integrated\\_Reporting.pdf](http://hbswk.hbs.edu/pdf/The_Landscape_of_Integrated_Reporting.pdf) (e-book, hämtad 2014-05-14)
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, vol. 20, nr. 1, s. 92-117.
- Deegan, C. & Unerman, J. (2006). *Financial Accounting Theory*. Berkshire: McGraw-Hill Education
- Deloitte. (2011). Integrated Reporting – A better view? [https://www.deloitte.com/assets/Dcom-MiddleEast/Local%20Assets/Documents/Services/ERS/me\\_ers\\_integrated\\_reporting\\_sept11.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-MiddleEast/Local%20Assets/Documents/Services/ERS/me_ers_integrated_reporting_sept11.pdf) (Hämtad 2014-04-09)
- DiMaggio, J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, nr. 2, s. 147-160.

Eccles, R.G. & Krzus, M.P. (2010). *One report: integrated reporting for a sustainable strategy*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. (1. uppl.). Malmö: Liber

Eryuruk, S. H. (2012). Greening of the textile and clothing industry. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, vol. 20, nr. 6A (95), s. 22-27.

Europeiska kommissionen, (2011). Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>  
(Hämtad 2014-04-14)

Fair Trade Center. (2010). Har modet modet?

[http://www.fairtradecenter.se/sites/default/files/MODET\\_1\\_0.pdf](http://www.fairtradecenter.se/sites/default/files/MODET_1_0.pdf) (Hämtad 2014-04-14)

Fair Trade Center. (2013). Kläder.

<http://www.fairtradecenter.se/node/188> (Hämtad 2014-05-19)

FAR, (2013a). Integrerad rapporting – ett nytt sätt att kommunicera. <http://www.far.se/Ditt-medlemskap/Medlemsaktiviteter/Finforum-2013/Seminarier-/Integrerad-rapportering/>  
(Hämtad 2014-04-14)

FAR, (2013b). Ramverket för integrerad rapporting – ett steg mot det hållbara samhället. <http://www.far.se/Ditt-medlemskap/Nyheter/Ramverket-for-integrerad-rapportering--ett-steg-mot-det-hallbara-samhallet/> (Hämtad 2014-04-22)

Finansinspektionen. Börser och aktiehandel. <http://www.fi.se/Folder-SE/Konsument/Fragor-och-svar/Spara/Borser-och-aktiehandel1/> (Hämtad 2014-04-28)

FN, (2012). Omställning till hållbar värld brådskar. <http://www.fn.se/pagefiles/14110/2-12%20Hållbar%20utveckling.pdf> (Hämtad 2014-04-22)

Global Reporting Initiative, (GRI). (2006). Riktlinjer för hållbarhetsredovisning. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Swedish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>  
(Hämtad 2014-04-09)

Gordon, R. (2004). The Global Reporting Initiative – Meeting reporters' needs. *Chartered Accountants of New Zealand*, vol. 83, nr. 7, s. 12.

Gray, R., Owen, D. & Adams, C. (1996). *Accounting and accountability, changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. London: Prentice-Hall.

Hoejmosse, S. U., Roehrich, J. K. & Grosvold, J. (2014). Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, nr. 1, s. 77.

Holme, I.M. & Solvang, B.S. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (2., [rev. Och utök.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

International Integrated Reporting Council, (IIRC). (2014a). The IIRC.  
<http://www.theiirc.org/the-iirc/> (Hämtad 2014-04-09)

International Integrated Reporting Council, (IIRC). (2014b). About <IR>  
<http://www.theiirc.org/about/> (Hämtad 2014-04-09)

International Integrated Reporting Council, (IIRC). (2014c). The International <IR> Framework.  
<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (Hämtad 2014-04-09)

Isaksson, R. & Steimle, U. (2009). *What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?*, The TQM Journal, vol. 21, s. 168-181.

Kolk, A. (2003). Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Environment*, vol. 12, nr. 5, s. 279-291.

KPMG. (2011). Hållbarhetsredovisning ökar starkt globalt – men Sverige halkar efter.  
<http://www.kpmg.com/SE/sv/kunskap-utbildning/nyheter-publikationer/Pressmeddelanden/Pressmeddelanden-2011/Sidor/Hallbarhetsredovisning-okar.aspx> (Hämtad 2014-04-15)

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Beverly Hills, Calif.: Sage

Lindblom, C.K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure, paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.

Meyer, J. & Rowan, B. (1977): Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83, s. 340-363.

PwC. (2013). Ny undersökning visar att svenska bolag måste bli bättre på integrerad rapportering.  
<http://www.pwc.se/sv/pressrum/ny-undersokning-visar-att-svenska-bolag-maste-bli-battre-pa-integrerad-rapportering-26nov2013.jhtml> (Hämtad 2014-04-15)

Roth, H. P. (2014). Is integrated reporting in the future? *The CPA Journal*, vol 84, nr. 3, s. 62

Slaper, T. & Hall, T. (2011). The Tripple Bottom Line: What is it and how does it work?, *Indiana Business Review*, vol. 86.

Soyka, P. A. (2013). The International Integrated Reporting Council (IIRC) Integrated reporting framework: Toward better sustainability reporting and (way) beyond. *Environmental Quality Management*, vol. 23, nr. 2, s. 1-14.

Svenskt Näringsliv. CSR – ansvarsfullt företagande.

<http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/csr/> (Hämtad 2014-04-15)

Twycross, A. & Shields, L. (2008). Content analysis. *Paediatric Nursing*, Vol. 20, nr. 6, s. 38.

Veckans Affärer. (2014). Hållbarhetsrapporten är död – leve integrerad redovisning. *Veckans Affärer*, nr. 8.

ÅRL 1995:1554. Årsredovisningslag (1995:1554). (2012)

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19951554.htm> (Hämtad 2014-04-09)

### **Årsredovisningar**

KappAhl 2012/2013

KappAhl 2011/2012

MQ 2012/2013

MQ 2011/2012

### **Hållbarhetsredovisningar**

KappAhl 2012/2013

MQ 2012/2013

## Bilagor

### Bilaga 1: Intervjufrågor

1. Vilka drivkrafter ligger bakom Era rapporteringsval?
2. Vilket värde upplever Ni resulterar från Er hållbarhetsredovisning?
3. Vilka intressenter vänder Ni Er främst till i hållbarhetsredovisningen?
4. Följer Ni något specifikt ramverk när Ni utformar Er hållbarhetsredovisning, till exempel Global Report Initiative (GRI)?
5. Hur går Era tankar kring integrerad rapportering?
6. Hur tror Ni att rapportering kommer att utvecklas inom klädbranschen i framtiden?

Peter Karlsson, logistik- och sourcingchef, MQ

15 maj, 2014, 11.00

Fredrika Klarén, miljöchef, KappAhl

16 maj, 2014, 09.00

## Bilaga 2: Checklista

KappAhl MQ

### A - Organizational overview and external environment

<i>What does the organization do and what are the circumstances under which it operates?</i>		
Affärsidé och vision	x	x
Ledningsstruktur	x	x
Konkurrenter	x	x
Marknadsposition	x	x
Värdekedja	x	x
Antalet medarbetare	x	x
Antal länder företaget är verksamma i	x	x
Konkurrenters styrkor och svagheter	x	x
Marknadskrafter	x	x
Efterfråga hos konsumenter	x	x
Eventuella demografiska förändringars påverkan	x	x
Miljöbetingade utmaningar	x	x

### B - Governance

<i>How does the organization's governance structure support its ability to create value in the short, medium and long term?</i>		
Presentation av styrelsen	x	x
Styrelsens bakgrund, utbildning, kön och erfarenhet	x	x
Specifika processer och beslut som tagits av styrelsen		
Hur processer och beslut påverkat strategiska beslut		
Främjar styrelsen innovation?		
Reflekteras företagets kultur, etik och värderingar i kapitalen?		
Kopplas ovanstående punkter till värdeskapande?		

### C - Business model

<i>What is the organization's business model?</i>		
Inputs: Viktigaste delarna som differentierar företaget och/eller något företaget är beroende av	x	x
Affärshändelser: Produktdifferentiering, marknadssegmentering, distributionskanaler, marknadsföring	x	x
Outputs: Vad är företagets nyckelprodukterna, biprodukter och output i form av avfall?	x	x
Resultat: Kundnöjdhet, sociala- och miljömässiga effekter, vinst, kassaflöden.	x	x
Förstärks effektiviteten och läsbarheten av affärsmodellen genom diagram och bilder?	x	x

**D - Riks and Opportunities**

<i>What are the specific risks and opportunities that affect the organization's ability to create value over the short, medium and long term, and how is the organization dealing with them?</i>		
Risker och möjligheter som är specifika för företaget	x	x
Sannolikheten att identifierade risker och möjligheter uppkommer samt vilka effekter det kan medföra	x	x
Beskrivning hur riskerna hanteras	x	x
Beskriva hur värde skapas genom möjligheterna	x	x

**E - Strategy and resource allocation**

<i>Where does the organization want to go and how does it intend to get there?</i>		
Identifiera de strategiska målen över olika tidsperioder	x	x
Identifiera strategier som används och planeras att användas för att uppnå målen	x	x
Beskrivning av resurser som krävs för att implementera strategierna	x	
Beskrivning av hur prestationer och resultat mäts	x	
Vad som differentierar företaget som resulterar i konkurrensfördelar och skapar värde	x	x

**F - Performance**

<i>To what extent has the organization achieved its strategic objectives for the period and what are its outcomes in terms of effects on the capitals?</i>		
Kvantitativa indikatorer avseende mål, risker och möjligheter	x	x
Förklaring om indikatorers betydelse och vilka metoder som används för att utarbeta dem	x	
Koppling mellan förgången och nuvarande prestation	x	x
Beskrivning av effekten på kapitalen längs med värdekedjan		

**G - Outlook**

<i>What challenges and uncertainties is the organization likely to encounter in pursuing its strategy, and what are the potential implications for its business model and future performance?</i>		
Information om förväntade förändringar över tid	x	x
Beskriva eventuella analyser om förväntningar om den externa omgivningen		
Förklaring hur förväntningarna kan påverka företaget	x	x
Hur är företaget utrustat för att svara på kritiska utmaningar		

**H - Basis of preparation and presentation**

<i>How does the organization determine what matter to include in the integrated report and how are such matters quantified or evaluated?</i>		
Sammanfattning av processen vid framtagandet av integrerad rapportering		
Beskrivning av rapportbegränsningar och hur de har bestämts		
Relevanta metoder och ramverk som används		